02 | OPTM框架：怎么使用CLAP模型?

2021-02-03 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

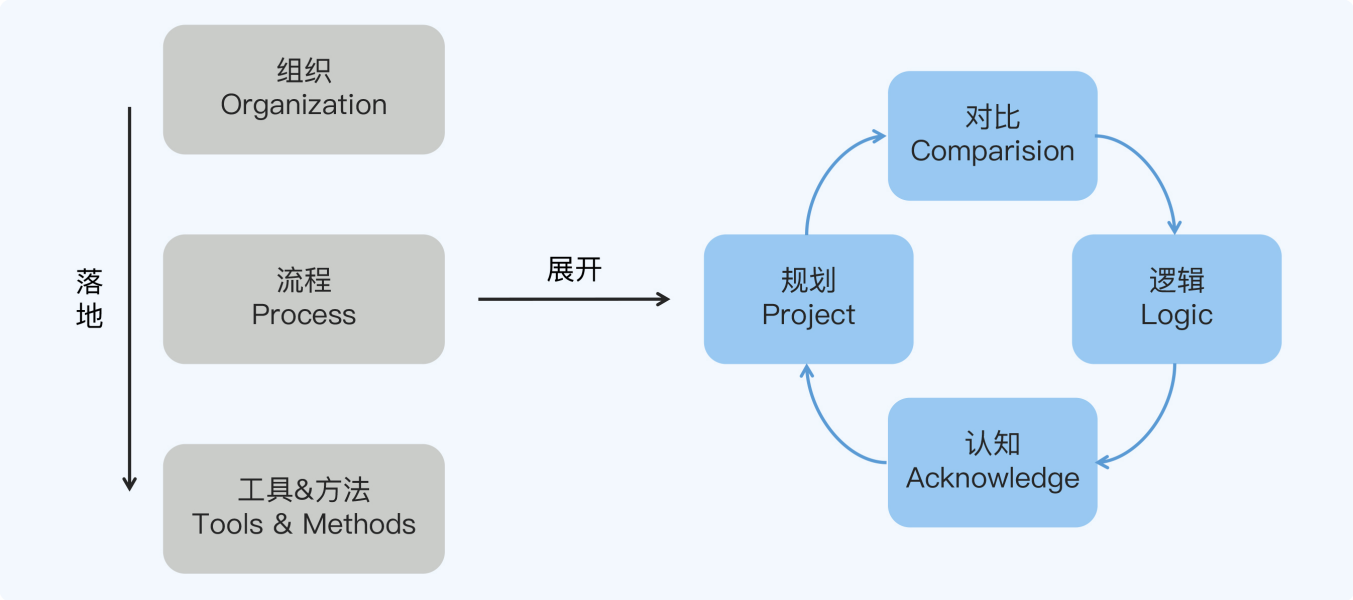
讲述：张鹏

时长 17:25 大小 15.96M

你好，我是张鹏。

在上一讲，我为你介绍了 CLAP 模型。它包括对比（Comparison）、逻辑（Logic）、认知（Acknowledge）和规划（Project）4 个环节，既能帮你优化做事细节，也能帮你优化业务战略。

同时，我也为你介绍了 OPTM 框架。它包括组织（Organization）、流程（Process）以及工具和方法（Tools&Methods）3 个层级，分别从人、事和物 3 个角度充实了 CLAP 模型，让这个模型更加方便落地，能够为更多人创造价值。



OPTM框架下的CLAP模型

那么，OPTM 框架的 3 个层级分别包括哪些具体内容？CLAP 模型又到底要怎么使用呢？这一讲我将为你详细说明。

OPTM 框架

组织（Organization）

在 OPTM 框架中，第一个介绍的层级是组织。

复盘需要有专业的团队负责，这个团队一般是一个**虚拟组织**，也就是说，团队成员只是**专门**做复盘，而不是**专职**做复盘，他们在公司内部有自己的本职工作。这种形式有点类似于人民代表大会，人大代表们平时在各行各业工作，需要开会的时候再聚集起来。

这个虚拟组织没有统一的叫法，正式一点可以叫“复盘组委会”，随意一点也可以叫“复盘小组”。在某些公司内部可能会有“战略委员会”或“执行委员会”来组织复盘，不过复盘只是它们的临时工作。

为了方便交流，在这门课程里，我就把负责复盘的这类虚拟组织统一称为“**复盘团队**”。

复盘团队的**职责**是对重大事件或阶段性任务组织复盘，从而提升认知水平，在业务发展和内部管理等方面帮助公司和员工成长；**具体工作**包括推动复盘按部就班地进行，以及完善和优化复盘的流程、工具和方法等。

流程（Process）

第二个介绍的层级是流程。

复盘整体的流程分为三个阶段，如下图所示：

复盘流程的三个阶段

第一个阶段是**会前准备**阶段，也就是对复盘会议的方方面面做细致的筹备安排，包括主题、场地、人员、物料、流程和规则等。其中最主要的工作是三件事，**筹建团队，分配任务和整理资料**。

这个阶段是 CLAP 模型的**信息输入**部分。

第二个阶段是**复盘会议**阶段，也就是召开会议，会议议程包括**陈述结果、对比目标，梳理逻辑、分析原因，提出假设、修正认知**等，目的是得出复盘结论，从而指导未来的工作。

这个阶段是 CLAP 模型的 **CLA 环节**，也是整个复盘的重头戏。

第三个阶段是**会后执行**阶段，也就是让复盘会议落实为真正的成果，包括会议记录同步、资料归档、制定规划、评估效果和实践验证等。其中最主要的工作是两件事，**制定规划和评估效果**。

这个阶段包括 CLAP 模型的 **P 环节**，也包括模型的**信息输出**部分。

工具和方法（Tools&Methods）

第三个介绍的层级是工具和方法。

你可能会问：“工具和方法的区别是什么呢？”

在这门课程中，**工具是指以具体形式呈现的技巧**，比如表格和思维导图等；而**方法是指以抽象形式呈现的技巧**，比如原则和思路等。

比如在筹建复盘团队的时候，**岗位画像设计表**属于工具，而**选人原则**就属于方法。

这些工具和方法都是拿来就能用的，其中工具你可以直接复制，根据实际工作需求稍微修改一下就行了，而方法则可能需要在思考和实践的过程中慢慢加深理解。

我把这门课程涉及的主要工具和方法总结到了下面这个表格里，供你参考。

《跟着高手学复盘》

复盘工具包02

复盘各阶段任务的工具和方法汇总表

阶段	任务	工具	方法	对应课程
综合	提问	教练技术示意图	教练技术	第3讲
会前准备	筹建团队	岗位画像设计表	选人原则	第4讲
	分配任务	角色注意事项汇总表	角色定向	第5讲
	整理资料	各类流程或数据图表	MECE原则	第6讲
复盘会议	组织会议	里程碑挂图	议政厅会议法	第7讲
	对比目标	快速对比表格	SCQA框架 TECCA原则 SMART原则	第8讲
	梳理逻辑	逻辑树，矩阵图 流程图，关系图	归纳法，演绎法 三段论，五问法	第9讲
	修正认知	CLD模型	假设验证法	第10讲
会后执行	制定规划	OKR分解表，甘特图	OKR	第11讲
	评估效果	检视问题集	Double Check	第12讲

张鹏 独立商业顾问，工信部数字化管理特聘专家

极客时间

各阶段任务的工具和方法汇总表

案例：CLAP 模型

接下来，我就通过一个实战案例带你体验一下 CLAP 模型的使用过程。

我曾经帮助过一个烘焙公司做复盘。这家公司当时正处在快速增长期，每年都会开设新的门店，需要大量的资金。于是他们每到节假日，尤其是双十一、圣诞、元旦和春节前，都会有各种各样的充值回馈活动，也就是“充 xx 送 xx”。

可是公司在营业额逐年增长的同时，利润率却在逐年下降。公司管理层觉得，问题可能出在会员充值的折扣上，但是他们又担心，如果不给折扣，就难以回笼现金，而没有现金就不能开新店了。

眼看着又快到年底了，他们希望高效地做一个复盘，能够设计出“**在不伤害现金流的前提下提高利润率**”的方案。其中重点关注的就是会员充值这一块的业务，他们想知道是否要调整，要怎么调整。

阶段一：会前准备

筹建团队和分配任务

因为这家烘焙公司并没有专门的战略委员会作为班底，所以需要临时组建一个复盘团队。我们采用了非常精简的配置，公司总经理担任**主持人**，主导整个复盘流程；我担任**引导师**，负责提问和逻辑引导；财务代表、营销代表和一线区域主管担任**陈述人**，负责整理和介绍各项资料。

资料准备

于是，**财务代表**提取了单品的物料成本、售价和销售数量，以及包括人工、场租和折旧在内的固定成本；**营销代表**打包提供了公司过去两年的所有营销策略；**一线区域主管**画出了常规业务的流程图。

因为这些数据和资料都是现成的，所以会前准备工作只用了不到半小时。

阶段二：复盘会议

对比目标

这家公司的**盈利公式**非常简单：

销售收入 - 成本 = 利润

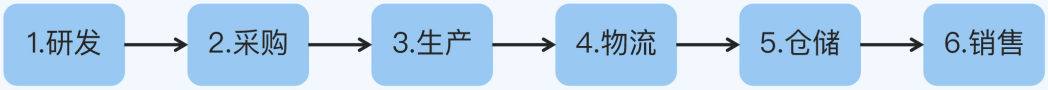
利润率 = 利润 / 销售收入

通过比对数据，我们发现，利润率跟去年相比下降了 15%。

虽然利润率下降了，但其实销售收入和利润都是增加的，这就说明成本也在增加，而且增幅更大。我们初步判断，原因很可能出在**成本控制**上。

梳理逻辑

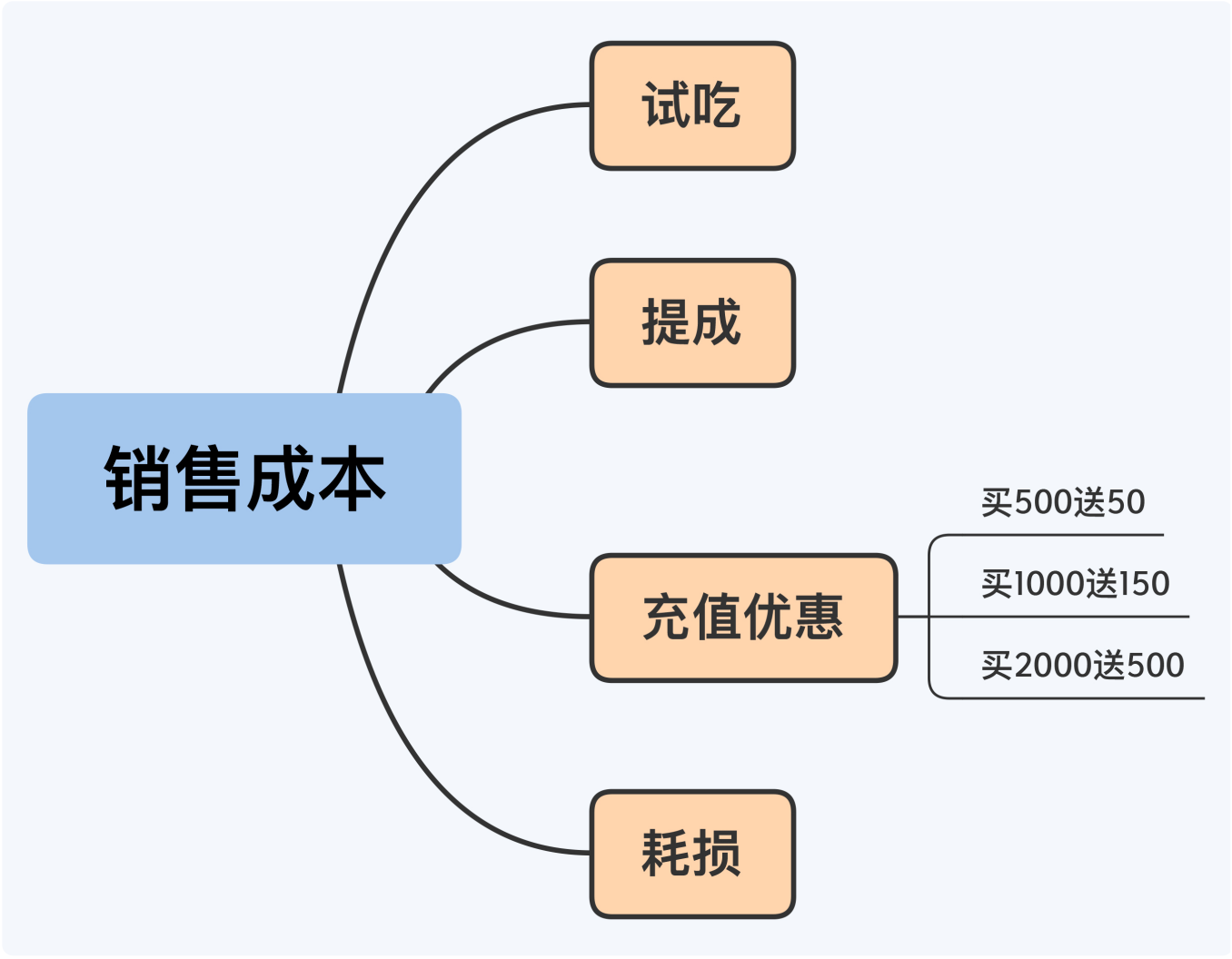
接着，我们用**关键事件法**把公司的整个价值创造过程分解为**生产价值链**：



某烘焙公司的生产价值链

通过对整个价值链的分析，我们发现前 5 个环节的成本比例并没有显著增加，所以问题可以定位在**销售**环节。

然后，我们用**情境还原法**对销售环节的成本做了全面拆解，如下图所示：



某烘焙公司的销售成本拆解

调用财务数据计算每一个部分的比例之后，我们发现，参加“买 2000 送 500”这一项充值优惠活动的人数比例不大，但是送出的优惠总金额非常大。

财务快速推算了一下，如果去掉这一项，利润率会大大提升。

修正认知

于是我提出了一条洞察：对烘焙公司而言，**总用户数比一次性充值金额更重要**，因为产品品质足够好，所以并不担心用户复购问题。

基于这条洞察，我们做出了一个假设：选择“2000 送 500”的都是忠实客户，就算门店 2C 业务把这个活动直接砍掉，他们还是会选“买 1000 送 150”的活动，所以总的充值人数不会减少很多。这些活动用过往的数据模型计算，对总销售额的影响并不大。

现在因为要顾及现金回笼，开设更多门店，服务更多客户，我们基本上确定了一个决策方向：对“买 2000 送 500”采取一些动作，从而降低销售成本，提升利润率。

就这样，针对“在不伤害现金流回报的前提下提高利润率”这个目标，我们通过 CLAP 模型摸索出了一条有可能成功的路，整个复盘会议只用了 2 个小时。

阶段三：会后执行

制定规划

基于复盘会议形成的决策方向，我们制定了以下措施：

1. 对于原有的 2000 元充值卡客户，规则不变。
2. 新的充值营销策略中，去掉“充 2000 元送 500”这一项。
3. 强化“充 1000 送 150”，一次买两张，送 200 元等值新品（推新）。

评估效果

最后，我们通过效率、氛围、信心等角度评估了这次复盘的效果。

效率：会议流程开放且高效，达成了有效结论，没有超时。

氛围：所有人的参与度都非常高，对过程和结果持正面积极态度，这和整个过程不是追责，而是群策群力关注如何围绕“不影响现金收入，但是降低销售成本”来规划。

信心：经过调研，团队整体对未来的目标达成非常有信心（信心指数四档：没信心 / 不好说 / 有信心 / 非常有信心）。

总的来说，这次复盘非常成功。

适用场景

这个案例虽然并不复杂，但是“麻雀虽小，五脏俱全”，它已经囊括了整个复盘流程中的几乎所有事情。像这样一套标准的复盘流程，非常适合**综合的、复杂度高的、时间跨度长的业务复盘或项目复盘**。

不过在实际工作中，我们不是每次复盘都要像这样“一招一式，拳拳到肉”。比如突发灾难等紧急事件，我们必须快速响应；又比如只是一个规模比较小的问题，我们用不着动用太多的资源。

这些情况下，我们就需要结合具体场景的需求和条件，针对性地简化复盘流程，从而提高效率，节省资源。（实际上，在前面这个案例中，会前准备阶段就相对比较精简了。）

美国陆军提出的**任务后检视方法**，又叫 **AAR 模型**，就可以看成 CLAP 模型的一个特定简化版本，适合需要现场决策和指挥的事情。

AAR（After Action Review）

AAR 模型有 6 个要素，也就是 **4W2H**：

Who 参与者都有谁？ 主要角色包括：组织者、评论者、参与者。

What 讨论什么？ 关键事件。

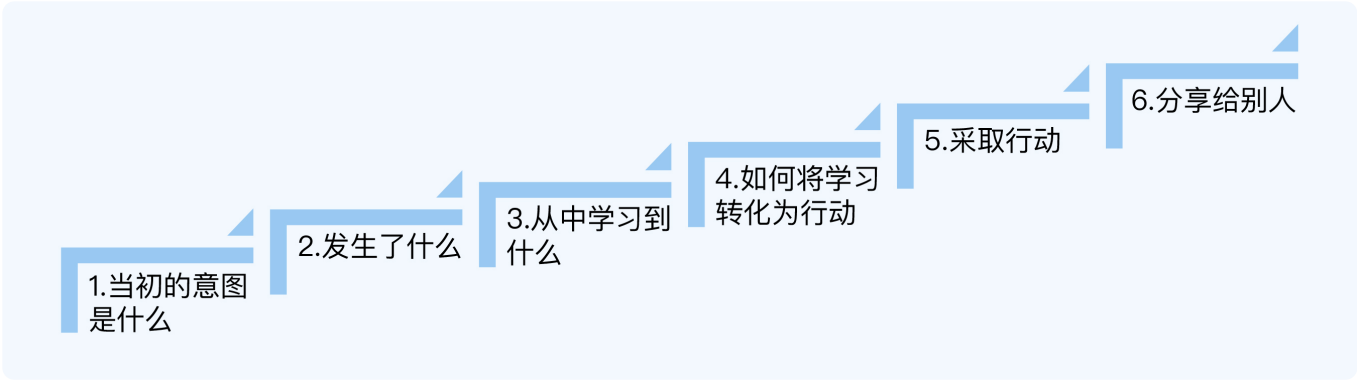
When 何时？ 一般而言，最好马上开始。

Where 何地？ 离现场越近越好。

How long 需要多长时间？ 一般 15 分钟～1 个小时。

How to do 怎么做？ 一般包括 6 个步骤。

其中“怎么做”的 6 个步骤，也就是 AAR 模型的复盘部分。



AAR模型复盘部分示意图

战争环境的**不确定性和紧迫性**造就了 AAR 模型复盘的特点，它非常敏捷，目标感极强，角色分工清晰，所以也非常适合同样具有不确定性同时又要求时效性的商业环境。

对于创新型企业或者转型期企业，这种模型应用很广泛，尤其是在扁平的项目化组织中。接下来，我还是用之前那家烘焙公司的例子来为你说明。

案例：AAR 模型

在 2020 年新冠疫情期间，刚才提到的那家烘焙公司的业务也受到重创，老板发现年初设定的营业额目标缺口很大（AAR 中的 1，CLAP 的 C）。这是因为在商场不许进人之后 ，以前的所有营销策略都行不通了（AAR 中的 2，CLAP 的 L）。

这家公司的高管团队约我开电话复盘会议，一起研讨对策，商量的结果就是：**既然人来不了，咱们就要走出去**。

很多店长都加了客户的微信，之前他们都是被动地等客户发信息买产品，很少主动联系客户，因为怕打扰到对方，引起对方反感。

的确，每天一对一发产品信息，不管是优惠信息还是新品信息，是很容易让对方反感。

但是我们提出了一条假设：**如果在主题群里发这些信息，只要对方不退群，仍然保持关注，那么我们就有机会**（AAR 中的 3，CLAP 的 A）。

虽然没有社群运营的经验，但这件事情也没什么技术难度。于是我们迅速地制定了社群运营方案，并选取了总部所在地的三家代表性的门店试运营，两家商场店，一家小区店，它们都属于最会和客户聊天的团队。

每天后台营销部门都会推出各类产品组合的海报图文和小视频，店长以小区为单位拉群，定时在群里发布这些内容营造气氛，并通过私信和意向客户沟通转化（AAR 中的 4，CLAP 的 P）。

结果几天下来，每天的营业额几乎追平了门店正常时期的营业额（AAR 中的 5，CLAP 的会后执行）。

后来，我们吸取了社群的沟通经验并形成 FAQ 指南，结合这个简单粗暴的社群营销方案形成 MVP 推广到了其他区域的门店，也都非常有效。（AAR 中的 6，CLAP 的会后执行）后续各个门店在初始 MVP 的基础上优化迭代，形成更适合各自门店实际情况的社群运营方案。

小结

这一讲，我详细讲解了 OPTM 框架，并且以烘焙公司为例介绍了 CLAP 模型和 AAR 模型的使用方法。现在，我们回顾一下重点内容。

1. 在烘焙公司提高利润率的例子中，我们提出假设，选择“买 2000 送 500”的主要是忠实粉丝，就算没有这个活动，他们依然会选择“买 1000 送 150”，对总销售额影响不大。于是我们砍掉了这个活动，削减了成本，从而在不伤害现金流回报的前提下，提高了利润率。
2. 标准的 CLAP 模型复盘流程适合综合的、复杂度高的、时间跨度长的业务复盘或项目复盘。但是在实际工作中，我们需要结合具体场景的需求和条件，针对性地简化复盘流程，从而提高效率，节省资源，比如 AAR 模型就适合需要现场决策和指挥的事情。
3. AAR 模型是具备 CLAP 模型的特点的简化版本。在烘焙公司应对疫情的例子中，我们提出假设，如果在主题群里发产品信息，只要客户不退群，就不会太打扰对方。于是，我们制定了社群营销方案，追平了正常时期的营业额。

思考题

这就是今天的全部内容，最后留一道思考题给你吧。

对于普通人来说，最常见的应用场景也许就是对自己工作的某个阶段（日 / 周 / 月 / 季度 / 半年 / 年或者实习期 / 试用期 / 入职一年 / 两次晋升之间）来做复盘了。

你能针对自己近段时间的工作，用这一讲学到的方法来做一次复盘吗？你觉得流程应该怎样简化呢？复盘之后你得到了什么有价值的结论吗？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | CLAP模型：一个优秀的复盘模型是什么样的?

下一篇 03 | 教练技术：怎么做复盘才能化解冲突?

精选留言 (3)

写留言

spark
2021-02-03

OPTM模型是不是说明长期形成一种文化和习惯需要从组织，制度入手。需要建立专门的组织和职责才能保证复盘制度落地，虽然可以是虚拟组织?

展开

1 1

南冥
2021-02-05

老师有没有个人或者小团队的复盘呢

展开

作者回复: 个人或者小团队的具体小项目，可以采用AAR复盘哈😊
针对个人成长的复盘需求如果特别多，我会考虑再加一个专题来进行讲解。

Geek_76f12d
2021-02-03

本章读后感觉有点是懂非懂，看来要二次学习，复盘下。

作者回复: 之后我会给出课程引导，增强易读性

1